

# Ejemplos de Liderazgo en el Combate Obtenidos del Campo de Batalla

General de División (R) William A. Cohen,  
Reserva de la Fuerza Aérea de EE.UU.

**H**ACE MÁS de 40 años, Peter Drucker, el maestro entre maestros en materia de administración de empresas, reiteró que la primera obra sistemática que versa sobre el liderazgo, escrita hace 2000 años por Jenofonte, un general griego, es hasta el presente, la mejor obra escrita sobre esta materia.<sup>1</sup> La obra de Jenofonte versa sobre las acciones de liderazgo durante una campaña que duró cinco meses, en la que Jenofonte y otros, si bien se encontraban rodeados por un enemigo hostil y numéricamente superior, condujo a 10.000 hombres en una retirada desde Babilonia hasta el Mar Negro. Si los conceptos del liderazgo en combate descritos hace 2.000 años son tan poderosos que han cautivado la atención de quien es, probablemente, uno de los más grandes pensadores de nuestros tiempos en lo que respecta a los asuntos de administración, me inclino entonces por pensar que estos conceptos también podrían ponerse en práctica muy fácilmente en ambientes que no sean de combate.

El hecho es que, un soldado profesional, marinero, infante de marina, o aviador pasa la mayor parte del tiempo preparándose para la guerra o recogiendo los residuos que ha dejado la guerra y no necesariamente participando en alguna guerra. Además, la guerra moderna precisa de un conjunto de hombres de apoyo mucho más numeroso que los que realmente esgrimen las armas. De manera que tanto para los que asumen las responsabilidades del combate como para aquéllos que sirven en funciones de no combatientes, es decir, que “apoyen a la guerra,” el liderazgo en combate parece tener algo que ofrecer fuera de los confines del campo de batalla.

## ¿Es Erróneo Pensar en Términos Convencionales?

Resulta que a pesar de que se piensa en términos convencionales, los líderes en combate tienen algo que ofre-

cer a los líderes no combatientes. Aún algunos militares opinan que la guerra es la guerra y que es tan singular como una experiencia humana que ninguna cosa que se derive de ella puede usarse en una situación que no sea propia de la guerra. No obstante, gran cantidad de tecnología y curas de enfermedades han resultado de desarrollos ocurridos en tiempos de guerra. El mismo renombrado pensador militar B. H. Liddell Hart, desarrollando el concepto de la aproximación indirecta en su obra clásica *Estrategia*, escribió lo siguiente: “No obstante, al deliberar profusamente, comencé a darme cuenta que la aproximación indirecta implica un uso mucho más amplio; que era una ley de la vida en todas las esferas.”<sup>2</sup>

Es probable que muchos líderes militares que jamás hayan actuado en combate pongan en práctica los principios de liderazgo en combate sin tener en cuenta qué están haciendo o de dónde se originaron sus ideas y filosofías de liderazgo. La historia nos cuenta que el general Dwight D. Eisenhower dirigió la invasión de mayor magnitud que jamás se haya hecho por mar. Pero, el general no tenía la experiencia de líder en combate. El general Henry H. “Hap” Arnold fue el único aviador que tenía cinco estrellas, y que estuvo al mando de la fuerza aérea más numerosa de la historia. Pero, de igual manera, Arnold nunca antes había prestado servicio militar como líder en combate.

Algunos civiles opinan que el liderazgo en combate consiste en ir de un lado para otro impartiendo órdenes. Si esto fuera así, no dispondríamos de numerosas enseñanzas para poner en práctica en otra parte. Según mi juicio, el liderazgo en combate representa probablemente el mayor reto de liderazgo para cualquier líder. Se afrontan riesgos significativos. Se actúa en condiciones de trabajo muy malas. Probablemente haya mayor incertidumbre que en cualquier otro tipo de actividad humana. Posiblemente sea la única actividad de

---

**Resulta que . . . los líderes en combate tienen algo que ofrecer a los líderes no combatientes. Aún algunos militares opinan que la guerra es la guerra y que es tan singular como una experiencia humana que ninguna cosa que se derive de ella puede usarse en una situación que no sea propia de la guerra. No obstante, gran cantidad de tecnología y curas de enfermedades han resultado de desarrollos ocurridos en tiempos de guerra. El mismo renombrado pensador militar B. H. Liddell Hart, desarrollando el concepto de la aproximación indirecta en su obra clásica *Estrategia*, escribió lo siguiente: “No obstante, al deliberar profusamente, comencé a darme cuenta que la aproximación indirecta implica un uso mucho más amplio, que era una ley de la vida en todas las esferas.”**

liderazgo en la que tanto los partidarios como los líderes preferirían estar en otro lugar. Por otra parte, como lo indica Drucker, “No existe otro tipo de liderazgo en donde el líder tenga que tomar decisiones que se basen en información que no sea para nada confiable”.<sup>3</sup>

Si bien hay genios militares en el combate, la mayor parte de los militares, como en casi todas las organizaciones, son hombres y mujeres comunes y corrientes —no son militares profesionales. Y, no todos están capacitados para desempeñar sus trabajos. Ya sea un profesional o un aficionado adiestrado, todos los soldados están más sometidos a presión que los que desempeñan cualquier trabajo u ocupación civil. Asimismo, los líderes no sólo ejecutan la misión, sino que también deben responsabilizarse de las vidas de los que trabajan bajo sus órdenes. De manera que el combate representa una condición “de lo peor que podría ocurrir”. No sorprende entonces que los elementos que tradicionalmente han sido el mayor atractivo tales como un sueldo excelente, buenos beneficios y seguridad en el trabajo no resulten demasiado buenos. En el campo de batalla no existe “la rutina”.

En estas circunstancias, los buenos líderes enseñan a las personas comunes y corrientes a hacer cosas extraordinarias. En el combate, los líderes ayudan a sus seguidores a alcanzar metas difíciles y a terminar las tareas difíciles. Cuando las personas se encuentran en un ambiente de esta naturaleza, no debe manipularseles, debe

conducírseles. Y, en las condiciones más terribles, los líderes en combate exitosos construyen y conducen organizaciones admirables, que hacen las cosas sin perder de vista la ética, la honradez y, casi siempre, el aspecto humano.

## **La Recomendación que hizo Goldwater**

En 1989, el senador Barry Goldwater manifestó su acuerdo con uno de los primeros libros que he escrito y que versaba sobre el liderazgo, y en el que describí las técnicas del liderazgo como un arte. Goldwater manifestó que si bien mis métodos eran criteriosos, todos se fundaban en ciertos principios tales como la honestidad fundamental. De acuerdo con Goldwater, todos los métodos relativos al liderazgo deben derivarse de estos principios básicos, de otra manera no lograrán los resultados anhelados.<sup>4</sup>

Asumiendo que Goldwater esté en lo correcto, mientras estas técnicas de liderazgo dependan de la situación y del líder al igual que de los estilos de sus seguidores, hay principios básicos que serán siempre válidos y de los que se derivan todas las distintas técnicas.<sup>5</sup> Una vez que se expongan estos principios, las técnicas para cualquier situación particular surgirán casi automáticamente.

Por otra parte, si se pudieran documentar los principios de liderazgo generales extraídos de las más desfavorables situaciones, tales principios tendrían un efecto sumamente importante en muchas otras actividades. Los líderes de todas las organizaciones podrían usar estos principios para aumentar la productividad drásticamente y la probabilidad del triunfo en cualquier proyecto en que tomen parte activa.

Tales principios podrían asemejarse a la ley de gravedad. Cuando se lance una piedra desde cualquier punto, ésta caerá en el suelo ya sea que el que la lance sea un líder en el combate, en los negocios, entrenador de un equipo deportivo, maestro o cualquier otro líder. La piedra siempre caerá al suelo, y no hacia el cielo.

De manera que así comenzó mi búsqueda por los principios del liderazgo de la experiencia en el campo de batalla. No he sido el primero en efectuar estudios de liderazgo en las Fuerzas Armadas. He oído de y revisado los estudios de liderazgo que se han hecho acerca de distintas situaciones, tanto en combate como en tiempo de paz en todas las fuerzas armadas. No obstante, pensé que éste sería el primer intento en obtener los principios de liderazgo de la experiencia de combate con vigencia en tiempo de paz.

## **Encuesta entre los Otrora Líderes en Combate**

La base de la investigación se componía de datos obtenidos de una encuesta que se hizo entre más de 200 personas que otrora fueron líderes en combate. Infor-

mación complementaria se obtuvo de conversaciones con cientos de líderes de todas nuestras fuerzas armadas y de datos extraídos de crónicas de las guerras desde la Segunda Guerra Mundial hasta las operaciones actuales. Me dediqué especialmente a buscar personas que se habían retirado de las Fuerzas Armadas pero que habían triunfado en el mundo de las corporaciones o en organizaciones que no son militares. De las respuestas que recibí en la fase inicial, 62 provenían de generales y almirantes. La encuesta planteaba a estos extraordinarios líderes las preguntas siguientes:

- ¿Qué habían aprendido del liderazgo en combate?
- ¿Cuáles eran las tácticas que pusieron en práctica?
- ¿Cuán importante era su estilo?
- ¿Cuáles son los principios más importantes que debe seguir un líder?
- ¿Cómo se adaptaron estos principios fuera de combate y en sus empleos civiles?

No es sorprendente que la información demuestra que los líderes que han cosechado triunfos practican muchos estilos diferentes. Por otra parte, al confirmar la opinión de Goldwater, ciertos conceptos universales que siguieron estos líderes aparecen una y otra vez. Estos principios ocasionaron una productividad que aumentó drásticamente y el triunfo extraordinario en todo tipo de organizaciones. Sin embargo, con tantos de los que respondieron y que enumeraron tres o más principios, anticé una lista prácticamente enciclopédica.

## Los Ocho Principios Básicos

Napoleón desarrolló un número de ideas sobre la guerra, pero nunca publicó sus memorias ni sus ideas. Cuando falleció, se publicaron 115 de sus máximas sobre la manera en que se debe conducir una guerra. Si uno sólo de los líderes en combate documentara tantas ideas como fueren necesarias para triunfar en la guerra, ¿cuántos cientos de principios de liderazgo serían descubiertos tras analizar y tabular la información obtenida de esa cantidad de líderes?

Es sorprendente que el 95 por ciento de las respuestas puedan resumirse en sólo ocho principios, uno o muchos de ellos ayudaron a los líderes a lograr resultados extraordinarios en sus carreras. De manera que comencé a pensar en ellos en términos de “leyes” acerca del liderazgo y no en términos de principios o guías para obtener el triunfo en el liderazgo—normas que sólo se podrían quebrantar asumiendo grandes riesgos.

Un número importante de los que respondieron a la encuesta envió notas o cartas en las que manifestaban su respaldo a mi proyecto y envió anécdotas que ilustraban uno o varios de los principios que les habían ayudado a triunfar. Conocían muy bien el valor de sus experiencias y no querían que los conocimientos que les habían costado tanto se desperdiciaran.<sup>6</sup>

En las entrevistas, conversé con líderes del mundo de los negocios que habían cosechado grandes éxitos y analicé docenas de situaciones de corporaciones y las acciones que estos líderes tomaron. Entre los líderes con quienes conversé figuraban Robert C. Wright, jefe oficial ejecutivo (CEO) de la National Broadcasting Corporation, quien prestó cinco años de servicio en la Reserva del Ejército y Michael Armstrong, CEO de American Telephone and Telegraph (AT&T), quien jamás prestó servicio militar, pero cuyas ideas de integridad son cónsonas con las ideas expresadas por los líderes en combate.<sup>7</sup>

Algunos ejecutivos que fueron entrevistados tenían experiencias en combate, otros no la tenían. Algunos nos permitieron que utilizáramos sus verdaderos nombres y el de sus empresas, otros prefirieron permanecer en el anonimato. También algunos habían desarrollado su propia lista de principios de liderazgo. Si bien sus listas diferían, ellos invariablemente incluyeron los ocho resultados que emergen de la totalidad de las encuestas. Yo también revisé los 7.000 años de historia registrada para confirmar estos conceptos. Encontré abundante evidencia para apoyar las “leyes”.

## Elementos Esenciales de Liderazgo

Hay cientos de técnicas y reglas excelentes a las que pueden ceñirse las personas para ser dirigentes. Pero, las ocho normas universales son esenciales—el alma de todo liderazgo. Las ocho normas son sencillas, pero no siempre fáciles de implementar, y a veces entran en conflicto una con la otra. Sin embargo, poner en vigor como mínimo una de estas leyes puede establecer la diferencia entre el triunfo y el fracaso. Pero si usted quebranta estas normas universales, probablemente fracase, aunque al principio haya tenido éxito.

Nadie puede garantizar el triunfo en cualquier situación porque existen otros factores, tales como los recursos disponibles o las políticas, que pueden prevalecer a lo que un líder pueda hacer. Pero, no hay duda que si un líder cumple con las leyes universales, aumentará sus posibilidades de triunfar. Estas leyes son tan poderosas que las consecuencias de obedecer o desobedecerlas pueden determinar el triunfo para la mayor parte de los líderes en casi todas las situaciones.

## Las Ocho Leyes del Liderazgo

**Mantener absoluta integridad.** Si bien el resto de estas normas no está enumerado en un orden particular, expongo esta ley primero por una razón. La mayor parte de los líderes afirman que la integridad es vital y que es la base de todo porque el liderazgo es confianza. Si el líder no se comporta con absoluta integridad, no se ganará la confianza de nadie, no importa que trate de obedecer otras leyes. Los líderes que triunfan revelan



Durante su visita a China, el teniente general Henry H. Arnold observa un avión Curtiss P-40, acompañado del general de brigada Claire L. Chennault, líder de los famosos "Tigres Voladores", en el mes de febrero de 1943.

Fotos: Departamento de Defensa

**Es probable que muchos líderes militares que jamás hayan actuado en combate pongan en práctica los principios de liderazgo en combate sin tener en cuenta qué están haciendo o de dónde se originaron sus ideas y filosofías de liderazgo. La historia nos cuenta que el general Dwight D. Eisenhower dirigió la invasión de mayor magnitud que jamás se haya hecho por mar. Pero, el general no tenía la experiencia de líder en combate. El general Henry H. "Hap" Arnold fue el único aviador que tenía cinco estrellas, y que estuvo al mando de la fuerza aérea más numerosa de la historia. Pero, de igual manera, Arnold nunca antes había prestado servicio militar como líder en combate.**

que el término integridad implica algo más que no decir mentiras. Por ejemplo, se pueden decir "mentiras oficiosas" siempre que no sean para beneficio del líder, y que cuando se digan no afecten la integridad. Sin embargo, integridad equivale a hacer lo *correcto aún cuando nadie nos esté observando*.

En la obra *Taking Charge*, cuyo autor es Perry Smith, general de división de la Fuerza Aérea de los EE.UU., Smith nos habla de Mildred "Babe" Zaharias, quien ganó una medalla de oro Olímpica y posteriormente se convirtió en jugadora de golf profesional. En cierta ocasión, Zaharias se encontraba jugando golf cuando al efectuar un golpe, involuntariamente se equivocó y golpeó la bola equivocada, en una acción que nadie había presenciado. Zaharias se autoimpuso como castigo dos golpes más. "¿Por qué lo hiciste?" le preguntó un amigo; mientras añadía, "nadie se dio cuenta." Zaharias respondió, "yo me di cuenta".<sup>8</sup> Ésta es la clase de integridad que los líderes afirman que es vital; ésa es la clase de líder al que debemos seguir aunque "nadie se dé cuenta".

Smith es un líder que tiene el don de la integridad. Como consultor de la estación de televisión, CNN, pri-

mero fue contratado durante la Guerra del Golfo. Hizo tan buen trabajo que la CNN lo retuvo como consultor. El año pasado, la CNN se preparaba para transmitir una historia relativa a los EE.UU. que alegaba que nuestras fuerzas habían lanzado gases tóxicos contra nuestras propias tropas durante la guerra de Vietnam. Smith sabía que la historia era falsa y lo puso en conocimiento de la CNN antes de que la historia fuera transmitida. Hizo todo cuanto pudo para convencer al CEO de la CNN que suprimiera la nota. Cuando no logró lo que se había propuesto, públicamente presentó su renuncia. Esta acción obligó a la CNN a tomar las precauciones del caso. La CNN entregó las pruebas a un investigador independiente, quien confirmó los argumentos que había presentado Smith y eventualmente, la CNN se vio obligada a retractarse y a despedir a algunas de las personas directamente responsables del hecho.

**Conozca su trabajo.** Ningún líder puede saberlo todo, pero cuanto más conozca sus responsabilidades, mejor. En la Segunda Guerra Mundial, el Ejército de los EE.UU. llevó a cabo el más exhaustivo estudio sobre el liderazgo que se haya hecho hasta ahora. Algu-

nas de las universidades más prestigiosas, incluso Harvard, Yale y Princeton, hicieron el estudio.<sup>9</sup> Los 12 millones de personas bajo bandera sirvieron como adecuado espectro para realizar la experimentación. Además, hicieron una encuesta entre personas muy importantes: los soldados, quienes esperaban encontrar el liderazgo entre sus oficiales. Se les preguntó a los soldados qué era lo que querían aprender de los líderes. La integridad era elemento tan fundamental que ni siquiera se incluyó en la lista de opciones que se les presentó. Entre las opciones enumeradas en la encuesta, la seleccionada con preferencia fue que los líderes deben “conocer su trabajo”.

Como confirmación de la universalidad de esta ley, durante mi investigación, me encontré con un discurso pronunciado por el capitán Wolfgang Lueth, uno de los ases de submarinos alemanes que lucharon en la Segunda Guerra Mundial, en el que claramente indica que llegó a igual conclusión. Solía decirles a los cadetes navales alemanes: “A sus tripulaciones no les importará que ustedes sean perfectos idiotas, lo que sí les importa es que ustedes puedan hundir barcos.”<sup>10</sup>

A sus subalternos les importa un pepino cuán bueno sea usted en la política de oficina. Tampoco les importa que usted sea bueno en manejar hábilmente su carrera o que todo le salga correctamente. Lo que ellos quieren saber es que usted sea competente; es decir, quieren saber si usted conoce bien su trabajo.

**Diga abiertamente cuáles son sus expectativas.** Esta ley trata de objetivos, metas y visión—y asimismo, de pasar la voz repetidamente por todos los medios posibles. Pero, primero es esencial que usted piense detenidamente. Prefiero decir que usted no puede llegar “allí” hasta que no sepa con exactitud, donde está ese “allí.”

Drucker se pasó largo tiempo trabajando y consultando con compañías japonesas. Al comentar sobre la “Teoría Z” en aquellos tiempos cuando se pensaba que ésta era la solución para manejar las compañías norteamericanas, Drucker mantuvo que no se trataba de hablar de “círculos de calidad”<sup>\*</sup> o de alguna otra técnica especial en uso en el Japón, que mejoraba la calidad de los artículos japoneses. Más bien, se trataba de peritos en administración tales como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y otros quienes pusieron a los japoneses al tanto del problema.<sup>11</sup> Los líderes de negocios japoneses entonces expresaron sus deseos de volver a concentrarse en el tema de la calidad. Esto dio lugar a que sus compañías encaminaran sus esfuerzos hacia un tema que anteriormente se había pasado por alto o al que no se le había dado importancia. La calidad y otras técnicas que llegaron a ser técnicas de administración de calidad total dieron más vigor al nuevo enfoque. De manera que esta ley consta de dos partes: determinar cuáles son nuestras expectativas, y acto seguido, exponerlas.

**Mostrar una tenacidad inigualable.** Las personas no siguen a su líder si creen que la tenacidad del

**Perry Smith, general de división de la Fuerza Aérea de los EE.UU. . . . es un líder que tiene el don de la integridad. Como consultor de la estación de televisión, CNN, primero fue contratado durante la Guerra del Golfo. Hizo tan buen trabajo que la CNN lo retuvo como consultor. El año pasado, la CNN se preparaba para transmitir una historia relativa a los EE.UU. que alegaba que nuestras fuerzas habían lanzado gases tóxicos contra nuestras propias tropas durante la guerra de Vietnam. Smith sabía que la historia era falsa y lo puso en conocimiento de la CNN antes de que la historia fuera transmitida. Hizo todo cuanto pudo para convencer al CEO de la CNN que suprimiera la nota. Cuando no logró lo que se había propuesto, públicamente presentó su renuncia.**

líder es sólo temporal o que el líder se detendrá sin llegar a la meta que está a punto de alcanzar. ¿Para qué invertir tiempo, dinero, vida o fortuna en algo en que el líder no va a dirigirlos? Otros seguirán sólo al líder cuando estén convencidos que el líder no va a abandonar el intento, no importa cuán difícil sea la tarea o no importa cuáles sean los obstáculos con que tropiece.

La Batalla de Cannas en el año 216 AC fue probablemente la batalla más decisiva en la historia. La mayor parte de los estudiantes militares estudian esta batalla por sus lecciones sobre estrategia y sobre el empleo exitoso de lo que ha llegado a conocerse como el doble envolvimiento. Pero Cannas también ofrece a los líderes otra lección importante. El comandante cartaginés Aníbal hizo frente a las fuerzas romanas que le superaban en número en una relación de casi cuatro a uno. Aníbal demostró una tenacidad inigualable: “Encontraremos un camino, o haremos uno.”<sup>12</sup> Es evidente que su tenacidad claramente inspiró a sus hombres. Casi el 80 por ciento de esa avasalladora fuerza romana quedó muerta en el campo de batalla.

Cuando el general de división Nathanael Greene combatió en las Carolinas (del Sur y del Norte) durante la Revolución Americana, Greene también demostró su tenacidad cuando dijo lo siguiente: “Combatimos, nos

<sup>\*</sup>Grupos de trabajadores que se reúnen para cambiar opiniones sobre cómo mejorar la calidad de los productos que fabrican.

El 398º Regimiento de la 100ª División de Infantería avanza en la llovizna para atacar a la fuerza alemana, que ocupa una ciudad cercana en Francia, noviembre de 1944.



**En la Segunda Guerra Mundial, el Ejército de los EE.UU. llevó a cabo el más exhaustivo estudio sobre el liderazgo que se haya hecho hasta ahora. Algunas de las universidades más prestigiosas, incluso Harvard, Yale y Princeton, hicieron el estudio. Los 12 millones de personas bajo bandera sirvieron como adecuado espectro para realizar la experimentación. Además, hicieron una encuesta entre personas muy importantes: los soldados, quienes esperaban encontrar el liderazgo entre sus oficiales. Se les preguntó a los soldados qué era lo que querían aprender de los líderes.**

derrotan, nos levantamos y volvemos a combatir.”<sup>13</sup> Durante la Guerra Civil, en una nota enviada el general Henry W. Halleck, el general Ulysses S. Grant escribió: “Me propongo combatir hasta el final aunque nos tome todo el verano.”<sup>14</sup> No fue sorpresa entonces cuando Robert E. Lee, general de las Fuerzas Confederadas, manifestara su preocupación respecto a Grant, la primera vez que lo hacía de un general de las Fuerzas de la Unión.

**Siempre habrá obstáculos.** Una vez alguien dijo, “No hay sueños sin dragones”.<sup>15</sup> Cuando usted demuestre que su abnegación es inusual, sus seguidores sabrán que el tiempo y esfuerzo que inviertan no será en vano. Asimismo, saben que el líder no se alejará—que el líder se quedará hasta que la tarea esté terminada. Sí, hay dragones; pero la calidad de tenacidad y compromiso que demuestre el líder inspirará a todos positivamente y los animará para que el líder y sus seguidores arremetan contra los dragones.

**Esperar resultados positivos.** Es cierto que un líder que espere resultados positivos no todo el tiempo podrá lograrlos debido a circunstancias ajenas a su voluntad. También es cierto que cabe la probabilidad de que un

líder que no espere resultados positivos, tampoco los logrará. Hace varios años, Chester L. Karrass dijo, “Ustedes no reciben lo que se merecen—sino lo que negocian,” al decir esto, demostró que lo que afirmaba era muy cierto.<sup>16</sup> En miles de experimentos de negociaciones, Karrass se dio cuenta una y otra vez que cuando más esperaban los negociadores un trabajo excelente, mejor lo hacían. De manera que, si bien los resultados positivos esperados no siempre llevan al éxito, no se debe dejar de aspirar a tales resultados porque si se deja de hacerlo, el resultado será menos que satisfactorio, y quizás hasta lleve a un fracaso.

Cuando las cosas empeoraron, con sus tropas rodeadas por fuerzas superiores y a más de 1.600 kilómetros del apoyo de fuerzas amigas, Jenofonte les dijo a sus oficiales: “Todos estos soldados tienen los ojos puestos en ustedes. Si se dan cuenta que ustedes están descorazonados, ellos se convertirán en cobardes. Si ustedes están preparados para responder al enemigo, y si motivan al resto de sus soldados para poner todo su empeño, pueden estar seguros que sus soldados les seguirán y harán todo esfuerzo para imitarlos.”<sup>17</sup> Jenofonte espe-

raba resultados positivos, y los logró.

**Cuide a su gente.** En una reciente reducción, los CEO que se sacrificaron por sus empleados, incluso recortaron sus propios salarios para evitar despidos entre el personal, fueron recompensados, porque sus empleados se convirtieron en empleados más productivos, lo que eventualmente les llevó a obtener mejores ganancias. Los que sacrificaron a otros mientras aceptaban bonificaciones y aumentos de sueldo para ellos mismos no obtuvieron iguales resultados. De acuerdo con el coronel Harry G. Summers, un comandante tiene la responsabilidad “de proteger a sus subalternos de todo ataque caprichoso y arbitrario”.<sup>18</sup> Summers está totalmente en lo correcto.

Para ilustrar su punto, Summers aludió a una acción en combate en Vietnam. El general de brigada James F. Hollingsworth, un subcomandante de división, voló en un helicóptero sobre las posiciones de batalla de Summers. Hollingsworth llamó por radio al teniente coronel Dick Prillaman, jefe de batallón de Summers, y le dijo que uno de sus comandantes de compañía estaba complicado. “Quiero que lo releve de inmediato,” puntualizó. Prillaman no hizo esperar su respuesta y contestó: “Él está haciendo precisamente lo que yo quiero que él haga. Si usted desea relevar a alguien, entonces reléveme a mí.”<sup>19</sup>

Hollingsworth muy bien pudiera haber relevado Prillaman. En lugar de hacerlo, dijo: “Maldita sea, Dick, no te alteres. Es que desde aquí se ve todo tan confuso. Vé allí y verifica lo que está haciendo.”<sup>20</sup> Para el momento en que Prillaman se retiró del Ejército de los EE.UU., ostentaba el rango de teniente general.

Los buenos líderes que cuidan a su personal tienden a recibir ascensos, pero, claro está, esto último no es algo que se les garantiza. La decisión que debemos tomar es determinar si estamos primordialmente interesados en ser un verdadero líder o en ser ascendido bajo cualquier circunstancia. La mayor parte del tiempo, el buen liderazgo y el ascenso ocurren al unísono, pero no siempre.

**El deber antes que el interés propio.** El deber consta de dos elementos, a saber, la misión y la gente. A veces, la misión ocupa el primer lugar; a veces la gente. Sin embargo, para un verdadero líder, hay algo que jamás es primero: los intereses y el bienestar personal.

Todas las Fuerzas Armadas de los EE.UU. tienen grandes ejemplos de los que pusieron el deber delante del interés personal. Howard Gilmore fue comandante del *USS Growler*, un submarino estadounidense que efectuaba su cuarta patrulla de combate en el sudoeste del Pacífico. Obligado a emerger a la superficie para cargar los acumuladores del submarino en la oscuridad de la noche del 7 de febrero de 1943, Gilmore y su tripulación no avistaron a un buque de guerra japonés hasta

**Una vez alguien dijo, “No hay sueños sin dragones”. Cuando usted demuestre que su abnegación es inusual, sus seguidores sabrán que el tiempo y esfuerzo que inviertan no será en vano. Asimismo, saben que el líder no se alejará—que el líder se quedará hasta que la tarea esté terminada. Sí, hay dragones; pero la calidad de tenacidad y compromiso que demuestre el líder inspirará a todos positivamente y los animará para que el líder y sus seguidores arremetan contra los dragones.**

que era demasiado tarde. El buque enemigo se acercó para embestir al submarino recién emergido. Gilmore se apresuró a maniobrar al submarino con agilidad, y logró cambiar el curso del *Growler* y evitar el ataque del cañonero. Durante un breve tiempo, la tripulación del buque atacó con todas sus armas a fin de dañar al *Growler*, y así evitar que huyera, de manera que los buques enemigos que se encontraban cerca pudieran acabar con el submarino.

Gilmore ya había ordenado a los que estaban en cubierta que despejaran el puente. Él era el único que para ese entonces no había entrado al submarino. Antes de que se pudiera poner a cubierto y ordenar que el submarino se sumergiera, Gilmore fue alcanzado por el fuego enemigo. Aún se encontraba con vida, pero apenas sí podía moverse. Sabía que su tripulación y submarino estaban amenazados por el buque enemigo y otros más que se acercaban. No podía alcanzar la tapa de la escotilla, ni sus hombres podían salir del submarino para arrastrarlo hacia el interior del mismo, lo que hubiera ocasionado más demoras, y esto hubiera sido fatal para su tripulación. Era preciso que el submarino se sumergiera de inmediato. De manera que Gilmore dio la orden final aunque sabía que tal acción equivalía a su muerte: “Sumerjándose.”<sup>21</sup>

El *Growler* sufrió serias averías, pero la tripulación logró mantenerlo bajo control y condujo al submarino hacia un puerto seguro. Indudablemente se inspiraron en el espíritu combativo y valiente de su capitán, quien ofrendó su vida al poner el deber antes que su seguridad personal. A Gilmore se le condecoró póstumamente con la Medalla de Honor del Congreso de los EE.UU. por el valor demostrado. Afortunadamente, las situaciones en tiempo de paz no precisan de este tipo de sacrificio. Pero, no nos equivoquemos, si el líder antepone el deber a los

intereses personales, el líder tiene que sacrificarse.

**Vaya a la vanguardia del combate.** Hay líderes que sienten que deben mantenerse totalmente apartados. Creen que deben analizar los hechos fría y cuidadosamente y tomar decisiones sin permitir que sus decisiones sean afectadas por influencias foráneas. Desde el punto de vista de los líderes, la toma de decisiones debe hacerse lejos de donde ocurre la acción, lejos del ruido y de las presiones del tiempo y otros problemas que le distraigan de su habilidad para pensar con calma y lucidez.

El liderazgo tiene un lugar para pensar en forma meditativa y para el análisis meditado, pero muchos líderes han tergiversado sus prioridades. La mayor prioridad consiste en que el líder se mantenga al tanto e informado de lo que ocurra y del lugar donde ocurre la acción; allí donde los que hacen el trabajo real, hacen que las cosas sucedan. Estos líderes no pueden dirigir desde un escritorio en una oficina con aire acondicionado.

El historiador militar John Keegan ha escrito muchas obras profesionales sobre mando y estrategia. En su clásico

tratado sobre la esencia del liderazgo militar, *The Mask of Command*, Keegan llega a la siguiente conclusión: "El primer y mayor imperativo del mando es el de estar presente en persona."<sup>22</sup> Esto significa que el líder debe apersonarse, mirar y ser visto. De esa manera, el líder puede enterarse de lo que está bien y lo que necesita corregirse. Usted debe asegurarse que sus objetivos, metas y visión se estén realizando según su intención. Puede hacer correcciones en el lugar que sea necesario. Contarlo tal cual es. Puede dar el ejemplo. A su vez, su personal le dirá qué es lo que piensan. Usted se puede comunicar con ellos de tal forma que ninguna encuesta efectuada por un consejero pueda igualar. Cuando usted se encuentre al frente y "sea uno de ellos," los demás lo sabrán y de seguro responderán a su liderazgo.

Me permito llamar a las ocho leyes universales que he tratado aquí "el material del que están hechos los héroes".<sup>23</sup> Póngalos en práctica. De seguro obtendrá tan buenos resultados como los obtuvo Jenofonte hace 2.000 años. **MR**

---

## NOTAS

1. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper and Row, 1955), página 194.
2. B. H. Liddell Hart, *Strategy* (Nueva York: Praeger, 1954), página 18.
3. Drucker, entrevista con el autor, el 7 de noviembre de 1997.
4. Barry Goldwater, carta al autor, 10 de agosto de 1989.
5. E. P. Hollander y L. R. Offermann, "Power and Leadership in Organizations," *American Psychologist*, 45 (1990), páginas 179 a 189.
6. Carta anónima al autor, 13 de noviembre de 1997. En la carta, el autor anota que el comentario del general de brigada Michael L. Ferguson, otrora líder de combate en Vietnam, es típico de las respuestas: "En verdad espero que [las leyes del liderazgo] les lleguen a todos quienes son estudiantes de liderazgo, porque estoy convencido que necesitamos más y más, verdaderamente grandes líderes que usarán estas leyes del liderazgo para proteger el futuro de nuestro país. Si no es así, estaremos en problemas. Que Dios lo bendiga."
7. Para una lista completa de entrevistas y de personas que han aportado a este artículo, véase la obra *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership* de William A. Cohen (Atlanta: Longstreet Press, 1998), 263 a 266.
8. Perry M. Smith, *Taking Charge* (Washington, DC: National Defense University, 1986), 28 a 29.
9. National Research Council con la colaboración de Science Service, *Psychology for the Fighting Man* (Nueva York: Penguin Books, 1944), 307.
10. Captain Wolfgang Lueth, "Command of Men in a U-Boat," discurso pronunciado en 1943 en el Curso de Oficiales Navales alemanes, en Harald Busch,

- U-Boats at War* (Nueva York: Ballantine Books, 1955), 162.
11. Drucker.
12. Mark Healy, *Cannae 216 BC: Hannibal Smashes Rome's Army* (Grants Pass, Oregon: Osprey Publishing Co., 1998).
13. Spurgeon Compton y W. Carroll Headspeth, *The Retreat to Dan* (South Boston, VA: South Boston News, 1974), página 8.
14. "In His Own Words," Ulysses S. Grant Network Home Page en <http://saints.css.edu/mkelsev/bygrant.html#determination>.
15. Anónimo.
16. Chester L. Karrass, *In Business as in Life, You Don't Get What You Deserve—You Get What You Negotiate* (Santa Monica, CA: Stanford Street Press, 1996).
17. Jenofonte, *The Persian Expedition*, Rex Warner, traducción (Baltimore: Penguin Books, 1949), página 104.
18. Harry G. Summers, "Take Care of the Troops," *Washington Times*, 7 de agosto de 1997, página 14.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. Premio en que se otorga la Medalla de Honor del Congreso a Walter Gilmore, *The American War Library*, en <http://www.familyville.com/wirlibrary/moh/w2b.shtml#28>.
22. John Keegan, *The Mask of Command* (Nueva York: Penguin Books, 1988), 329.
23. Cohen.

---

*William A. Cohen, general de división (R) de la Reserva de la Fuerza Aérea de los EE.UU., es profesor de Mercadotecnia y Liderazgo en la Universidad Estatal de California, Los Angeles. Se recibió de Bachiller Universitario de la Academia Militar de los EE.UU., obtuvo un Master en Humanidades de la Universidad de Chicago e hizo sus estudios de postgrado en la Escuela Peter Drucker para Estudios de Administración en la Universidad de Claremont, donde obtuvo un Ph.D. También es graduado de la Escuela de Comando Aéreo y de Estado Mayor y graduado distinguido del Colegio Industrial de las Fuerzas Armadas. Ha volado en 174 misiones de combate en Vietnam del Norte y en Laos; posteriormente, presentó su renuncia para unirse a la Fuerza Aérea Israelita durante la Guerra de Yom Kippur. De nuevo se incorporó a la Fuerza Aérea de los EE.UU. en carácter de Reservista, cuando recibió su comisión en la Reserva de la Fuerza Aérea de los EE.UU., donde prestó servicio hasta 1997. Cohen es el autor de The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership.*